

# Allegato A

Disciplina di dettaglio

Misurazione e valutazione della  
performance organizzativa e  
individuale

Anno 2020

# Disciplina di dettaglio Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

## Anno 2020

### Sommario

#### **Indice generale**

Sommario .....	2
Definizione degli obiettivi di performance organizzativa .....	3
Piano della performance 2020 .....	3
La partecipazione dei cittadini e degli utenti alla valutazione della performance 2020.....	3
Monitoraggio infrannuale.....	3
Relazione sulla performance 2020 .....	3
Definizione della performance di Ente 2020 .....	4
Stato di salute finanziaria .....	4
Stato di salute organizzativa .....	4
Indicatori relativi al valore e qualità del capitale umano.....	4
Indicatori relativi al capitale organizzativo, alla flessibilità organizzativa e all'efficacia ed efficienza dei processi aziendali: .....	5
Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale .....	7
Sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato e della premialità .....	10
Attività prevista per il 2020 .....	13

## Definizione degli obiettivi di performance organizzativa

Il processo di definizione degli obiettivi ha natura bi-direzionale.

In una logica top down, dagli obiettivi strategici contenuti nella SeS del DUP discendono gli obiettivi operativi e, a cascata, gli obiettivi esecutivi.

Le singole articolazioni organizzative concorrono, in direzione bottom up, alla definizione del piano delle attività che interpreta gli indirizzi forniti dai livelli di programmazione sovraordinati.

Gli obiettivi operativi contenuti nella rispettiva sezione del DUP ne evidenziano la responsabilità principale, a cui sono affidate dal PEG le risorse per la realizzazione.

## Piano della performance 2020

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa sono inclusi nel piano della performance 2020.

Al piano della performance possono essere allegati altri documenti utili al processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente.

## La partecipazione dei cittadini e degli utenti alla valutazione della performance 2020

Nel corso del 2020:

- a seguito del processo di auto-valutazione (CAF - Common Assessment Framework) attivato nel 2019 si concluderà il Piano di Miglioramento approvato composto da quattro progetti di miglioramento, tra i quali un progetto che prevede la mappatura degli Stakeholder interessati all'attività e agli obiettivi dell'Ente e/o che possono condizionarne il raggiungimento e l'avvio di un processo di stakeholder engagement;
- sempre nell'ambito del Piano di Miglioramento derivante dal processo di auto-valutazione (CAF) verrà effettuata la revisione del processo di raccolta, analisi, classificazione e valutazione delle segnalazioni e dei reclami provenienti dai cittadini in funzione della progettazione di attività di miglioramento;
- si attiverà l'indagine per la valutazione della Qualità della Vita con interviste a un campione di cittadini, che prevederà anche una sezione di valutazione della soddisfazione per i servizi erogati dall'Amministrazione, con un focus annuale su uno o più servizi definiti in funzione dell'andamento monitorato attraverso indicatori, segnalazioni e controllo della gestione;
- verrà effettuata almeno una indagine di customer satisfaction mirata su un servizio definito.

## Monitoraggio infrannuale

L'avanzamento degli obiettivi è soggetto a monitoraggio infrannuale.

Il valore assunto dagli indicatori che si riferiscono agli obiettivi è consuntivato infrannualmente; tali rilevazioni sono finalizzate anche alla definizione dei target per il successivo ciclo di programmazione.

## Relazione sulla performance 2020

La Relazione sulla performance costituisce la consuntivazione degli obiettivi per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'ente. Ha due finalità:

- rendere trasparente e comunicare agli utenti interni/esterni la performance conseguita dal Comune nell'anno di riferimento;
- mantenere un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono.

La Relazione sulla performance riporta:

- I principali dati relativi alla popolazione e al contesto economico e sociale del territorio;
- I risultati della Performance Organizzativa;
- Lo stato di salute dell'organizzazione.

La Relazione è completata dalle risultanze del Consuntivo di contabilità analitica che opera una sintesi dei processi di programmazione e controllo in ambito economico. Questo documento rappresenta il punto di congiunzione del ciclo di gestione della performance con il ciclo di gestione del bilancio mantenendo l'allineamento temporale in anche in fase consuntiva.

## Definizione della performance di Ente 2020

### Stato di salute finanziaria

Gli indicatori sullo stato di salute finanziaria sono selezionati tra quelli previsti dal Piano degli indicatori e dei risultati attesi redatto secondo norma di legge.

Per l'anno 2020 sono selezionati:

- Indicatore di realizzazione delle previsioni di competenza concernenti le entrate proprie  
valore previsto > 70%
- Incidenza degli interessi passivi sulle entrate correnti (che ne costituiscono la fonte di copertura)  
valore previsto < 2%
- Incidenza quota libera di parte corrente nell'avanzo presunto  
valore previsto >0
- incidenza delle spese rigide (ripiano disavanzo, personale e debito) su entrate correnti  
valore previsto < 40%

Viene inoltre considerato:

- Indicatore di tempestività dei pagamenti  
valore previsto < 0

### Stato di salute organizzativa

Gli indicatori di salute organizzativa sono i seguenti:

#### Indicatori relativi al valore e qualità del capitale umano

- Età anagrafica media:

L'indicatore misura l'età anagrafica media del personale e può essere considerato una proxy di un'organizzazione che punta all'innovazione e al cambiamento.

La direzione prevista è costante o decrescente e il target è fissato nel mantenimento o riduzione percentuale sulla media del triennio precedente (scarto =  $0 < 0,05\%$ )

- Livello di scolarità:

L'indicatore misura la percentuale delle persone in possesso di laurea e può essere considerato una proxy del valore del capitale umano dell'organizzazione.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto =  $0 > 0,05\%$ )

- Ore di formazione erogate:

L'indicatore mostra la percentuale di ore di formazione erogate sul totale delle ore lavorabili e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al valore del capitale umano.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto =  $0 > 0,05\%$ )

- Ore di formazione erogate pro capite:

L'indicatore misura l'attenzione dell'Ente nello sviluppo professionale delle persone.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto =  $0 > 0,05\%$ )

- Docenza interna:

L'indicatore mostra la percentuale di ore di formazione erogate da docenti interni sul totale delle ore di formazione e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo ed alla valorizzazione delle competenze delle persone.

La direzione prevista è costante e il target è fissato nel mantenimento della percentuale sulla media del triennio precedente con uno scarto tuttavia fino al -10% in ragione dell'allentamento dei vincoli normativi

Indicatori relativi al capitale organizzativo, alla flessibilità organizzativa e all'efficacia ed efficienza dei processi aziendali:

- Investimenti nelle tecnologie dell'informazione

L'indicatore misura l'andamento dell'investimento nelle tecnologie dell'informazione e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta alla digitalizzazione dei processi e all'innovazione organizzativa e tecnologica al servizio del cittadino.

La direzione prevista è crescente e il target è fissato nell'aumento percentuale della spesa dell'ultimo triennio (2019/2021) sulla media del triennio precedente (scarto fino al -0,10%)

- Telelavoro:

L'indicatore misura la flessibilità dell'organizzazione del lavoro e l'attenzione alla conciliazione.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto =  $0 > 0,05\%$ )

- Lavoro agile:

L'indicatore mostra la relazione le posizioni di lavoro agile o "smart working" ed il totale posizioni di lavoro (al 31/12 di ogni anno) e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo da un lato e alla responsabilizzazione delle persone dall'altro.

La direzione è costante e crescente e il target è fissato nel mantenimento di almeno il 90% delle posizioni attivate durante la sperimentazione del 2018 e un aumento di almeno un ulteriore 4% (scarto -0,5%).



## Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Come già descritto nelle linee guida, la valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e composto da diversi ambiti di valutazione, cui sono attribuiti specifici pesi.

categoria/funzioni				performance organizzativa	performance individuale	presenza	comportamenti organizzativi
	performance di ente	obiettivi operativi	rispetto target indicatori di performance				
direttore generale	40	55	5	60%	35%	5%	0%
segretario generale	40	55	5	50%	45%	5%	0%
capo dipartimento/area	40	55	5	40%	15%	5%	40%
direttore avvocatura civica	40	55	5	40%	15%	5%	40%
altri dirigenti	40	55	5	30%	25%	5%	40%
alte specializzazioni	40	55	5	15%	38%	7%	40%
APO	40	55	5	15%	38%	7%	40%
D	40	55	5	10%	35%	15%	40%
C	40	55	5	5%	35%	20%	40%
B	40	55	5	5%	35%	20%	40%
A	40	55	5	5%	35%	20%	40%

La **performance organizzativa** ai fini della valutazione individuale è articolata come nello schema seguente ed ha un peso differente a seconda della categoria e della funzione all'interno dell'Amministrazione; in particolare il peso tende a decrescere al decrescere del posizionamento organizzativo.

categoria/funzione	peso della performance organizzativa*
<b>direttore generale</b>	60%
<b>segretario generale</b>	50%
<b>capo dipartimento/area</b>	40%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	40%
<b>altri dirigenti</b>	30%
<b>alte specializzazioni</b>	15%
<b>APO</b>	15%
<b>D</b>	10%
<b>C</b>	5%
<b>B</b>	5%
<b>A</b>	5%

\* peso della performance organizzativa sul totale della valutazione individuale

Anche la **performance individuale** ha un peso differente a seconda della categoria e della funzione all'interno dell'Amministrazione.

categoria/funzione	peso della performance individuale*
<b>direttore generale</b>	35%
<b>segretario generale</b>	45%
<b>capo dipartimento/area</b>	15%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	15%
<b>altri dirigenti</b>	25%
<b>alte specializzazioni</b>	38%
<b>APO</b>	38%
<b>D</b>	35%
<b>C</b>	35%
<b>B</b>	35%
<b>A</b>	35%

\* peso della performance individuale sul totale della valutazione individuale

I **comportamenti organizzativi** hanno uguale peso, pari al 40%, per tutte le categorie e le funzioni presenti all'interno dell'Amministrazione, ad esclusione del direttore generale e del segretario generale per i quali non costituiscono un elemento di valutazione.

categoria/funzione	peso dei comportamenti organizzativi*
<b>direttore generale</b>	0%
<b>segretario generale</b>	0%
<b>capo dipartimento/area</b>	40%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	40%
<b>altri dirigenti</b>	40%
<b>alte specializzazioni</b>	40%
<b>APO</b>	40%
<b>D</b>	40%
<b>C</b>	40%
<b>B</b>	40%
<b>A</b>	40%

\* peso dei comportamenti organizzativi sul totale della valutazione individuale

Ciascun comportamento organizzativo nel nostro sistema di valutazione della performance, oltre ad avere una **descrizione**, è declinato su quattro livelli (*insufficiente, in sviluppo, pieno, eccellente*) che identificano i **descrittori comportamentali** (*comportamenti elementari osservabili*) a cui il valutatore farà riferimento nelle tre diverse fasi della valutazione:

- nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare (a inizio anno)
- durante tutto l'anno per l'osservazione del comportamento agito
- nel colloquio finale per oggettivizzare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi (a fine anno).

Adottare la scala di valutazione a *"quattro passi"* è certamente più stimolante rispetto ad una scala *"dispari"* perché costringe il valutatore a differenziare maggiormente il giudizio espresso.

Si ricorda che il livello descrittivo atteso (quello per poter ottenere una performance qualitativamente adeguata) equivale al livello pieno e non al livello eccellente.

Ai quattro livelli su cui è declinato ciascun comportamento corrispondono i seguenti punteggi:

- livello insufficiente - 30/100
- livello in sviluppo - 60/100
- livello pieno - 90/100
- livello eccellente - 120/100

Il valore finale del comportamento è la media semplice dei valori dei suoi quattro descrittori.

La **presenza** è un elemento oggettivo che viene rilevato dal sistema di gestione del personale. Nella scheda di valutazione individuale per tutti i dipendenti viene inserito il dato di presenza rilevato anche ai fini della corresponsione del premio incentivante secondo i criteri generali previsti dalla contrattazione decentrata integrativa vigente di ente.

<b>categoria/funzione</b>	<b>peso della presenza*</b>
<b>direttore generale</b>	5%
<b>segretario generale</b>	5%
<b>capo dipartimento/area</b>	5%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	5%
<b>altri dirigenti</b>	5%
<b>alte specializzazioni</b>	7%
<b>APO</b>	7%
<b>D</b>	15%
<b>C</b>	20%
<b>B</b>	20%
<b>A</b>	20%

\* peso della presenza sul totale della valutazione individuale

Rimane rilevato come dato statistico il dato di effettiva presenza in servizio (cioè quanto ogni dipendente è effettivamente presente in servizio, al netto delle assenze a qualsiasi titolo). Tale dato rimane inserito nella scheda solo a scopo informativo e potrà essere utilizzato per analisi organizzative di ente.

Relativamente alle fasi della valutazione, nel corso del 2019 il "feedback continuo" viene attivato anche informaticamente. La scheda di valutazione è attiva in maniera continua per tutto l'anno così da supportare tale processo di monitoraggio continuo (continuous feedback).

## Sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato e della premialità

La retribuzione di risultato e la produttività, calcolate per tutto il personale su anno solare, sono distribuite sulla base dei seguenti parametri.

### 1. Retribuzione di risultato del personale dirigente

La retribuzione di risultato complessiva è composta di tre quote:

- **quota A:** performance organizzativa e performance individuale
- **quota B:** comportamenti organizzativi
- **quota C:** presenza

**La quota A)** è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

Il massimo della quota A di retribuzione di risultato è conseguita quando il punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi (ovvero performance organizzativa + performance individuale) è superiore a 95 punti. Per punteggi complessivi di raggiungimento degli obiettivi inferiori a 50 la quota è pari a zero. Per punteggi compresi tra 95 e 50 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota B)** è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso dal dirigente attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali funzionali ad agire in modo efficace il ruolo.

Il massimo della quota B di retribuzione di risultato è conseguita per punteggi totali pari o superiori a 90. Per punteggi inferiori a 40 la quota di risultato è pari a 0. Per punteggi compresi tra 89 e 40 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota C) per i dirigenti in servizio tutto l'anno** è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata per la generalità dei dipendenti in vigore nell'ente come qui specificato

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

fermo restando le regole generali previste nell'ente per i dirigenti che non prestano servizio per l'intero anno:

- predeterminazione di una retribuzione di risultato pari a 0 € per i dirigenti cessati o neoassunti, che hanno prestato servizio per un periodo uguale o inferiore a 2 mesi in ragione

- dell'apporto temporalmente limitato alla realizzazione degli obiettivi dell'ente;
- predeterminazione di una quota teorica di retribuzione di risultato per i dirigenti cessati o neoassunti, che hanno prestato servizio per un periodo superiore a 2 mesi ma inferiore o uguale a 6 mesi nell'anno, pari a 500 € in ragione dell'apporto temporalmente ridotto alla realizzazione degli obiettivi dell'ente;
  - predeterminazione di una quota teorica di retribuzione di risultato per i dirigenti cessati o assunti in corso d'anno, che hanno prestato servizio per più di 6 mesi nell'anno, pari a 1.000 € in ragione del parziale apporto alla realizzazione degli obiettivi dell'ente;
  - presenza di incarichi aggiuntivi formalizzati su progetti e strutture autonome ai quali, nel rispetto del limite massimo del 15%, è attribuita la percentuale di retribuzione di posizione.

Il valore della retribuzione di risultato potenziale totale può variare da un minimo del 7% ad un massimo del 30% del valore della retribuzione di posizione corrispondente, e viene determinata annualmente dal Direttore Generale sulla base della rilevanza e della complessità degli obiettivi assegnati ai diversi livelli di responsabilità. Non può comunque essere inferiore al 7% del valore della retribuzione di posizione corrispondente.

La quota potenziale di retribuzione di risultato per i Dirigenti a tempo determinato è definita nei rispettivi contratti individuali di lavoro.

Per i soli dirigenti apicali con incarico fiduciario (Direttore Generale e Segretario Generale) la valutazione è effettuata dal nucleo di valutazione secondo i pesi sopra indicati.

## **2. Retribuzione di risultato del personale in posizione organizzativa e con contratto di alta specializzazione**

La retribuzione di risultato complessiva è composta di tre quote

- **quota A:** performance organizzativa e performance individuale
- **quota B:** comportamenti organizzativi
- **quota C:** presenza

**La quota A)** è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

Il massimo della quota A di retribuzione di risultato è conseguita quando il punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi (ovvero performance organizzativa + performance individuale) è superiore a 95 punti. Per punteggi complessivi di raggiungimento degli obiettivi inferiori a 50 la quota è pari a zero. Per punteggi compresi tra 95 e 50 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota B)** è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso attraverso comportamenti organizzativi.

Il massimo della quota B di retribuzione di risultato è conseguita per punteggi totali pari o superiori a 90. Per punteggi inferiori a 40 la quota di risultato è pari a 0. Per punteggi compresi tra 89 e 40 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota C** è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata per la generalità dei dipendenti in vigore nell'ente come qui specificato.

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

La quota potenziale di retribuzione di risultato per le Posizioni Organizzative può variare da un minimo del 10% fino al massimo del 20% della retribuzione di posizione e solo in casi particolari, motivati dai particolari carichi di lavoro (ad esempio interim su altre posizioni) può raggiungere il 25% della retribuzione di posizione.

La quota potenziale di retribuzione di risultato per le Alte Specializzazioni è definita nei rispettivi contratti individuali di lavoro.

Per il personale in posizione organizzativa e con contratto di alta specializzazione cessati o assunti in corso d'anno che non abbiano prestato servizio per almeno 2 mesi non è previsto alcun incentivo di performance.

### 3. Premialità del personale di categoria A, B, C, D

La premialità complessiva è composta di tre quote

- **quota A:** performance organizzativa e performance individuale
- **quota B:** comportamenti organizzativi
- **quota C:** presenza

**La quota A** è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

La quota A è proporzionalmente ridotta sulla base delle seguenti fasce di riparametrazione.

Punteggio attribuito	La quota A viene conteggiata nella % indicata
da 75 a 100	100%
da 50 a 74	75%
da 25 a 49	50%
da 1 a 24	25%
0	0%

**La quota B)** è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso attraverso comportamenti organizzativi.

La quota B è proporzionalmente ridotta sulla base delle seguenti fasce di riparametrazione.

<b>Punteggio attribuito</b>	<b>La quota B viene conteggiata nella % indicata</b>
Da 90 a 120	100%
Da 75 a 89	90%
Da 50 a 74	75%
Da 25 a 49	50%
Da 1 a 24	25%
0	0%

**La quota C)** è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata in vigore nell'ente come qui specificato.

<b>giorni di assenza</b>	<b>La quota C viene conteggiata nella % indicata</b>
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

Per i dipendenti di ruolo cessati o assunti in corso d'anno che non abbiano prestato servizio per almeno 2 mesi non è previsto alcun incentivo di performance.

### Attività prevista per il 2020

A seguito di alcuni tavoli tecnici con valutati e valutatori, è emersa l'opportunità di semplificare i descrittori di alcuni comportamenti e ridefinire in maniera più puntuale e leggibile i relativi titoli. Nel corso del 2020 l'Amministrazione, condividendo quanto emerso, darà seguito a tale richiesta rielaborando i contenuti per semplificare e rendere più fruibile il sistema.